

ИДЕОЛОГИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ

Ключевым понятием концепции процессного подхода к управлению является бизнес-процесс (деловая процедура). Американские исследователи Майкл Хаммер и Джеймс Чампи, одни из основоположников идеи процессной ориентированности бизнеса, давали следующее определение: «Под «процессом» мы понимаем набор операций, которые, взятые вместе, создают результат, имеющий ценность для потребителя – например, разработку нового продукта»¹.

Деловая процедура – последовательность определенных операций (работ, заданий, процедур), совершаемых сотрудниками организаций для решения какой-либо задачи в рамках деятельности предприятия или организации. Это множество логически связанных действий, осуществляемых для достижения определенной цели².

Бизнес-процесс для предприятия представляет собой непрерывную серию задач, решение которых осуществляется с целью создания выхода (результата). Исходной точкой и конечным продуктом бизнес-процесса является выход, спрос на который предъявляют корпоративные или внешние «потребители»³. В официальных документах (международный стандарт ИСО 9000:2000) под процессом понимается «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиента»⁴.

Исходя из приведенных определений, можно сделать вывод, что деловые процедуры существуют всюду, вне зависимости от познаний конкретных людей в области процессного менеджмента. Более того, его примеры можно легко обнаружить даже в средневековых ремесленных цехах, где все этапы производства были увязаны в один непрерывный процесс, целью которого было конкретное изделие.

Ещё с 60-х годов прошлого века штабные структуры НАТО описывали свои регламенты в терминах процессов. Процессный подход, как течение управленческой науки оформившийся в конце 80-х годов, явился глубоким переосмыслением опыта военных⁵. Крупнейшие западные корпорации в этот период характеризовались следующими чертами:

– сложной иерархией подразделений с жесткой централизацией управления;

– «функциональностью» структур компаний, т. е. выделением служб по принципу работы на том или ином функциональном участке: закупки, производство, продажи и т. д.

Подобная система имела естественные причины возникновения и существования, позволявшие ей продолжительное время обеспечивать относительно эффективное ведение бизнеса. В качестве таких причин можно выделить:

– принцип как можно более детального разделения труда (специализации) с целью повышения его эффективности на отдельном участке, необходимость существования сложной системы стыковки отдельных операций по всему производству. Следствием этого является практика подготовки узких специалистов;

– концентрацию бизнеса на массовом производстве и постоянном увеличении объема выпуска однотипных товаров;

– внимание к внутренним нуждам производства, а не клиента;

– понимание изменений бизнеса как организационной реструктуризации, а не совершенствования ведения самого бизнеса⁶.

Главная проблема функциональной организации труда состоит в том, что, выполняя свои узкоспециальные задачи, сотрудники перестают видеть конечные результаты труда всего предприятия и осознавать свое место в общей цепочке. Такая система заставляет персонал хорошо исполнять функции, но не ориентирует на достижение результата. А ведь именно результативность – мера успеха бизнеса. К тому же, в большинстве случаев, действия на предприятии не ограничиваются рамками одного подразделения. Службы взаимодействуют, передают работу друг другу по этапам. И зачастую на взаимодействие между подразделениями уходит больше времени, чем на выполнение собственно работы, так как представители одного подразделения никак не заинтересованы в эффективном сотрудничестве с представителями соседнего. Это порождает различного рода разногласия, в которых забываются общие интересы. Зато горячо отстаиваются интересы собственные⁷.

С точки зрения процессного подхода, организация предстает как набор процессов (при функциональном подходе – это набор функций). И управление предприятием становится управлением процессами. Каждый процесс при этом имеет свою цель, которая является критерием его эффективности. Достаточно задать вопрос, насколько оптимально данный процесс ведет к ее достижению. Цели всех процессов являются целями нижнего уровня, через реализацию которых достигаются цели верхнего уровня – цели компании. Управляя процессами и постоянно их совершенствуя, предприятие добивается высокой эффективности своей деятельности⁸.

Таким образом, «применение для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных процессов может называться процессным подходом»⁹.

Ещё одно основополагающее понятие – реинжиниринг, суть которого заключается в построении деятельности уже существующей и функционирующей организации «с нуля», но уже с ориентацией на процессы, а не отдельные замкнутые функции. Как провозгласили в 1993 г. Хаммер и Чампи: «Нужно все начать заново!»¹⁰. По сути, это моделирование, анализ и реорганизация бизнес-процессов. Комплексный реинжиниринг является достаточно сложной и иногда болезненной процедурой для предприятия с устоявшейся структурой и методами управления. Но при его грамотном проведении можно достигнуть целого ряда положительных эффектов, в конечном итоге дающих значительную экономию ресурсов, повышающих качество принятия управленческих решений, и главное, качество обслуживания клиентов.

¹ Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпораций: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. – СПб: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – С. 21.

² Учебный курс "Методики внедрения NauDoc" [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.naudoc.ru/learning/course>

³ Шеер Август-Вильгельм. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. 2-е изд., доп. и пераб. – М.: АОЗТ «Просветитель», 1999. – С. 2.

⁴ См.: Ретин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – С. 11.

⁵ См.: Боровков П. Идеология процессного подхода и техника описания бизнес-процессов [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/articles/106655/>

⁶ Там же.

⁷ Карабанов Б. Бизнес-инжиниринг. Не роскошь, а средство управления [Электрон. ресурс]. Режим доступа:

⁸ См.: Там же.

⁹ Ретин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – С. 39.

¹⁰ См.: Боровков П. Идеология процессного подхода и техника описания бизнес-процессов [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/articles/106655/>